

CONSIDERACIONES A PROPÓSITO DE UNA PROPUESTA DE INDICADORES DE RENOVACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS DE SOL Y PLAYA¹

Such Climent, María Paz -Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas,
Universidad de Alicante. España- mp.such@ua.es

Rodríguez Sánchez, Isabel -Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas,
Universidad de Alicante, España- Isabel.Rodriguez@ua.es

Resumen

La situación actual de los destinos maduros de sol y playa impulsa la aplicación de instrumentos como el desarrollo de indicadores para tutelar el proceso de renovación. Con este propósito, del manejo de fuentes de información primarias, incluyendo un examen de las aportaciones vertidas en la bibliografía así como de los discursos de expertos acerca del tema de la renovación, se ha hecho una propuesta provisional de indicadores. No obstante, las limitaciones advertidas pueden dificultar su viabilidad.

Destinos turísticos sol y playa - madurez- renovación – indicadores - competitividad

1. Introducción

La celebración de la Cumbre sobre Medio Ambiente y Desarrollo (ONU, 1992) y la aprobación del Programa 21, impulsó el empleo de indicadores como instrumentos óptimos para suministrar información respecto a la integración del medio ambiente en las políticas de desarrollo, evaluar su sostenibilidad y orientar la toma de decisiones. En esta línea, la O.M.T. emprendió la formulación de indicadores de desarrollo sostenible del turismo, pero su interés como instrumentos de gestión ha propiciado su extensión y utilización con diferentes finalidades, en mayor o menor medida relacionadas con la sostenibilidad y la competitividad o, más específicamente, con la calidad o el nivel de innovación. En la actualidad, los retos asociados a un mercado cada vez más globalizado y competitivo propicia la elaboración de indicadores para lograr un mejor conocimiento del estadio del ciclo de vida de los destinos turísticos.

En particular, la necesidad de gestionar el turismo en los destinos ha llevado en las dos últimas décadas a proponer y utilizar variables e indicadores orientados a valorar diferentes aspectos del desarrollo de la actividad y, de este modo, generar una información tanto cuantitativa como cualitativa para la elaboración de diagnósticos y toma de decisiones. Por otro lado, en el marco de una investigación anterior, se ha comprobado que los expertos consultados tanto del ámbito académico nacional e

¹ Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación con referencia CSO2008-00613: "Renovación de los destinos turísticos consolidados del litoral: nuevos instrumentos para la planificación y gestión" (RENOVESTUR), dentro del Plan Nacional I+D+I 2008-2011 del Ministerio de Ciencia e Innovación.

internacional como de la gestión de proyectos emblemáticos de renovación, mantienen una diferente percepción acerca de la madurez como concepto, lo que dificulta establecer un diagnóstico claro sobre la fase de evolución del ciclo de vida de los destinos (RODRÍGUEZ Y CONEJERO, 2011). De ahí que detectar síntomas de madurez, declive o rejuvenecimiento resulta de gran interés para cualquier destino, sobre todo para los destinos de masas tradicionales mediterráneos basados en la explotación del sol y playa, con tal de conseguir su mejor adaptación a los cambios en la demanda y hacer frente a destinos competidores.

En este contexto, el objetivo principal de la investigación es realizar, a partir de una revisión de los indicadores elaborados hasta la fecha para el análisis de los destinos turísticos desde distintas vertientes (ciclo de vida, sostenibilidad, competitividad, etc.), una propuesta de aquellos que permitan constatar los resultados de las estrategias de renovación desarrolladas con el fin de mantener su competitividad. Para ello, la investigación llevada a cabo ha partido del establecimiento del marco teórico conceptual relativo a la madurez de los destinos turísticos y los procesos de renovación que afectan a algunos de los espacios litorales. Este primer paso es importante en cuanto que aporta un conocimiento más cercano de la casuística y dinámica de los procesos de renovación, los cuales pueden estar centrados u orientados hacia la reestructuración, la diversificación, la diferenciación, etc. En segundo lugar, se ha revisado la bibliografía de referencia e informes de interés, lo que se ha completado con las aportaciones de los mencionados expertos.

2. Evolución del ciclo de vida y competitividad de los destinos turísticos

El tema planteado remite al modelo del ciclo de vida de los destinos turísticos propuesto por BUTLER (1980), según el cual estos estarían sujetos a una evolución y atravesarían una serie de etapas sucesivas que, de no mediar intervención, podría avocarles al declive al perder su capacidad de atracción de la demanda. Conforme a su hipótesis, el tipo de turistas cambia y el número de visitantes disminuye a medida que se alcanzan los niveles de capacidad de carga, destacando como factores desencadenantes problemas de tipo ambiental, el sobredimensionamiento de la planta de alojamiento, la insuficiencia de la red de transportes y otros servicios, o con cuestiones de tipo social, como resultado de la masificación y rechazo por parte de la población local. La aparición de estos síntomas de saturación indicarían que el destino ha entrado en la fase de estancamiento, aunque el modelo de Butler también contempla la posibilidad de evitar el declive y transitar hacia un escenario de

rejuvenecimiento que se podría conseguir con la adición de nuevos elementos creados ex profeso, a través del aprovechamiento de recursos todavía sin explotar o, incluso, a partir del mantenimiento de sus atractivos originarios con la necesaria inversión, planificación y gestión (BUTLER, 2006:163). En su opinión, viejos *resorts* pueden ser todavía competitivos y atractivos para el mercado actual si están bien gestionados y comercializados. Para BERRY (2006), el modelo de Butler no sugiere que el estancamiento y el declive sean inevitables, aunque reconoce que sin la intervención apropiada es probable que algunos destinos se comporten como indica el modelo.

Ahora bien, al modelo de la evolución del ciclo de vida (en adelante, TALC) se le han planteado, entre otras objeciones, la dificultad de hacer corresponder la etapa de estancamiento con la saturación y la superación de los niveles de carga, sin tener en cuenta otros factores que también pueden conducir a la misma situación como por ejemplo, problemas de imagen por otras razones, nuevas tendencias en la demanda, etc.; el equiparar crecimiento con más turistas o, incluso, lo complicado que resulta establecer una separación tajante entre las distintas fases. Así, por ejemplo, BERRY (2006) comprueba la aparición de signos de declive mucho antes del estancamiento e, incluso, que los signos de declive y rejuvenecimiento pueden concurrir en el tiempo, lo que dificulta la caracterización de cada fase. Asimismo, otros estudios revelan que la evolución de un destino turístico remite tanto a cuestiones de magnitud y calidad de la oferta de tales espacios como a las características del mercado turístico o, también, que las variaciones en el TALC entre diversas áreas turísticas reflejan diferencias en su capacidad de gestionar los procesos que conducen a la masificación y a la degradación ambiental (VERA et al., 2011: 229). En este sentido, GORDON & GOODALL (1992) señalan que la superación de la fase de estancamiento dependerá de la gestión y evolución del producto, el espacio edificado y el medio ambiente.

En cualquier caso, pese a sus limitaciones conceptuales, el TALC resulta un modelo de referencia para explicar la evolución de los destinos turísticos e, incluso, aunque se le ha restado valor como instrumento de previsión, no han faltado intentos en esta línea, como los de MANENTE & PECHLANER (2006) y BERRY (2006).

De acuerdo con el modelo de Butler, la entrada de los destinos en la fase de estancamiento se asocia a la pérdida de atractivo, lo que puede conducir, a la disminución del número de turistas y/o a su sustitución por segmentos de la demanda menos exigentes y con menor capacidad de gasto. Por ello, una vez los destinos alcanzan su consolidación, resulta de gran importancia mantener una buena posición en el mercado y, a tal fin, gestionar sus diversos componentes de modo que se

asegure su rentabilidad económica, evitando al mismo tiempo la degradación de los factores que le situaron en tal posición (RITCHIE & CROUCH, 2003). De su capacidad de gestión dependerá en último extremo que no se produzca su estancamiento o, de producirse, que sean capaces de evitar el declive y entrar en una fase de rejuvenecimiento. En este caso, resulta de vital importancia determinar qué medidas adoptar para mantener su competitividad y, así, por ejemplo, MANENTE (2008:17) señala la posibilidad de adoptar tanto medidas físicas (mantenimiento de recursos, renovación de infraestructuras, mejoras urbanas, etc.), como no físicas (gestión y creación de marcas, iniciativas de calidad, enriquecimiento de productos, etc.).

En definitiva, en favor de la competitividad, las actuaciones a emprender habrían de combinar dos vertientes, por un lado, la empresarial y, por otro, la territorial, tal como se recoge en las diferentes teorías propuestas para explicar la competitividad de los destinos turísticos. Incluso, también se ha introducido como elemento la sostenibilidad y, en particular, se afirma que para ser competitivo, el desarrollo turístico de un destino debe de ser sostenible no sólo en la vertiente económica y ecológica, sino también social, cultural y política (RITCHIE & CROUCH, 2000:5). Respecto a la competitividad del destino, estos dos últimos autores subrayan el peso de los recursos y, además, su modelo trasciende de la mera rentabilidad económica, para englobar también objetivos ambientales y la responsabilidad social de las empresas, de acuerdo con la premisa de la sostenibilidad.

3. Madurez, renovación y declive en el ciclo de vida de los destinos turísticos

Según AGARWAL (2002), resulta difícil identificar los distintos estadios del TALC, puesto que el modelo se basa en el supuesto de que el proceso de transición entre una fase y otra es suave, por lo que un destino manifestará los mismos síntomas durante los estadios de estancamiento y post-estancamiento. Asimismo, BERRY (2006), propone estudiar la evolución de los destinos con los criterios y rasgos identificativos de cada fase y, a partir de un ensayo sobre la evolución de Cairns, comprueba que las características propias de una etapa se pueden anticipar en el tiempo y, por tanto, servir como indicadores tempranos.

A tenor de estas aportaciones, con el propósito de caracterizar mejor los procesos y seleccionar los indicadores, se ha intentado clarificar los términos madurez, declive y renovación, ya que este último se ha asimilado con el de rejuvenecimiento por influencia del TALC. En esta tarea se ha contado con la percepción que de los

conceptos citados poseen los expertos entrevistados (RODRÍGUEZ Y CONEJERO, 2011).

Si atendemos a los instrumentos de política turística promovidos por el gobierno español, según el RD 1916/2008, los destinos turísticos maduros se relacionan con las siguientes características: sobrecarga urbanística y ambiental, sobreexplotación de recursos, obsolescencia de equipamientos turísticos, escasa inversión del sector turístico privado y oferta turística estabilizada y decreciente.

En el caso del *sistema de alerta temprana para la detección de destinos en declive* (TNO Inro, 2002: 8), destinos en declive serían aquellos que poseen una determinada tradición turística, pero que se caracterizan por seguir una o varias pautas negativas y su declive podría identificarse a partir de diversos signos, que van más allá de la mera disminución del flujo de turistas. No obstante, sus artífices apuntan que el declive constituye todavía un concepto confuso que algunos responsables de la gestión del destino turístico no comprenden del todo y que parece percibirse más como un concepto teórico que como una amenaza real. (TNO Inro, 2002:54). Los autores de este modelo plantean también lo insuficiente que resulta definir el *declive* en términos de descenso del número de visitantes y de rentabilidad, argumentando que destinos con niveles de rentabilidad todavía aceptables pueden haber ingresado en una fase de declive o estar a las puertas de ello.

En este contexto, los discursos aportados por los expertos entrevistados pusieron de manifiesto una doble percepción acerca de la madurez, bien se acompañe de connotaciones negativas o positivas. Así, por ejemplo, mientras que unos asocian madurez con obsolescencia e inadecuación a las exigencias del mercado y, por lo tanto, con pérdida de productividad y características propias de la fase de estancamiento e, incluso, post-estancamiento con tendencia al declive; otros, sin embargo, lo hacen con aspectos positivos como la trayectoria turística en el tiempo o el reconocimiento internacional logrado, la capacidad de resiliencia derivada de la experiencia adquirida o, incluso, con la capacidad para gestionar la oferta y adaptarse a las necesidades de la demanda y los cambios en el mercado (RODRÍGUEZ Y CONEJERO, 2011). Al respecto, IVARS (2003) señala que la madurez de los destinos turísticos sería la fase que requiere capacidad de adaptación a los cambios y desde la que se puede transitar hacia la decadencia pero también reorientarse hacia la reinversión mediante políticas de renovación, reestructuración y recualificación.

Por otra parte, la renovación se contempla como un proceso constante en el ciclo de vida pero que adquiere una especial importancia en la fase de madurez para evitar

el tránsito hacia el declive y favorecer el rejuvenecimiento del destino. Por tanto, la renovación constituiría una operación necesaria para lograr el reposicionamiento y podría tener varios grados de intensidad, según su planteamiento y transformación operada en el destino y, en concreto, se podría diferenciar entre reestructuración, reconversión o, simplemente, renovación. En el primer caso, se espera que conduzca a un cambio en el modelo turístico que podría abarcar, más allá de los componentes de la oferta, al propio destino en su estructura urbanística. Sin embargo, como NAVARRO (2011) critica, las actuaciones emprendidas bajo esos términos constituyen tan sólo operaciones de maquillaje.

Además, en relación a los citados procesos, se ha hecho un empleo indiferenciado a la hora de aplicarlos a diferentes destinos sin tener en cuenta el calado de las actuaciones acometidas ni las características de los destinos, cuando lógicamente sí las hay y, mientras en unos simplemente se han llevado a cabo acciones puntuales - por ejemplo, desarrollo de un Plan de Excelencia-, en otros se han planteado operaciones más ambiciosas que pretenden acometer una transformación integral con operaciones urbanísticas incluidas, introducción de nuevas fórmulas de gestión y colaboración entre los diferentes agentes implicados, asunción del paradigma de la sostenibilidad, etc.

Obviamente no todos los destinos turísticos siguen las mismas estrategias, pudiéndose observar dinámicas de evolución diferenciadas, criterio a partir del cual ANTÓN (2011:30) distingue para el litoral español entre destinos reactivos, creativos y transitivos, según las decisiones tomadas por los agentes en relación a su visión de futuro. Así, los primeros serían aquellos que han tomado medidas de ajuste orientadas fundamentalmente al mantenimiento de la actividad, por ejemplo, a través de políticas de cualificación, diferenciación y “patrimonialización”; los segundos han promovido nuevas oportunidades de singularización a partir de estrategias de desarrollo basadas en la innovación, mientras que los terceros han seguido la vía de la promoción proactiva de nuevas funciones residenciales.

Por su parte, MANENTE & PECHLANER (2006) exponen que en la mayoría de los casos, las estrategias que se aplican no proceden de un análisis exhaustivo de la situación en la que se encuentra el destino turístico, como debería ser el caso. Este hecho se atribuye principalmente a la ausencia de visión de futuro de un determinado destino turístico, así como a la falta de un registro regular de datos.

4. Propuesta inicial de indicadores de renovación.

La evolución de los destinos se ha medido principalmente a través de la demanda, sobre todo a partir del número de llegadas, la duración de la estancia y el gasto turístico. No obstante, frente al empleo tradicional de estas variables relacionadas con el crecimiento económico, en los últimos años se ha reclamado también el desarrollo de indicadores vinculados al turismo sostenible que conecten la actividad con los más amplios procesos económicos, medioambientales y sociales de los destinos (MILLER, 2001) y, de este modo, han surgido propuestas de indicadores relacionados con la sostenibilidad y la competitividad de los destinos turísticos.

Para HART (1999), un indicador es algo que ayuda a entender dónde te encuentras, hacia dónde te diriges y a qué distancia te encuentras de dónde quieres estar. Para el caso que nos ocupa, un indicador constituye una variable que puede proporcionar información acerca de la renovación de los destinos y servir para la toma de decisiones. En principio, el manejo de un sistema de indicadores de este tipo aplicado a destinos turísticos maduros debería, entre otros fines, permitir valorar mejor los procesos de renovación emprendidos, detectar el tránsito hacia un posible declive o rejuvenecimiento e identificar criterios clave a considerar en la planificación y gestión futura. En definitiva, su interés radicaría en su valor predictivo -advertir de la necesidad de renovación- y retroactivo -evaluar el éxito de las actuaciones de renovación-.

La tarea entraña no poca dificultad e, incluso, en bastantes casos, la producción científica ha trabajado más con criterios que con verdaderos indicadores. No obstante, entre las aportaciones que han tenido más repercusión cabe citar las de CROUCH & RITCHIE (1999), para quienes la competitividad de un destino depende de su capacidad para maximizar sus atributos, a partir de la existencia de ventajas comparativas (ligadas a la existencia de recursos) y, en especial, competitivas (habilidad para utilizar los recursos en el largo plazo). En su intento de medición de la competitividad desde un punto de vista conceptual, los autores identifican limitaciones importantes al no contar con bases de datos necesarias para integrar aspectos del modelo propuesto en los procesos de decisión (impacto del turismo en la calidad de vida de los residentes, vigilancia medioambiental o prosperidad económica), no haberse establecido un orden de importancia o ponderación de las variables o únicamente haberse considerado desde un punto de vista cualitativo el impacto de variables procedentes del ámbito global en el modelo propuesto. Estas limitaciones y otras similares se repiten en sucesivos trabajos de estos mismos autores como de otros (*vid.* DIÉGUEZ et al., 2011).

El monitor de competitividad turística de GOOROOCHURN & SUGIYARTO (2005) diseñado para la comparación de países, toma los datos elaborados anualmente por el *World Travel and Tourism Council (WTTC)* y se construye a partir de 23 indicadores agrupados en 8 grandes categorías de indicadores: precios, factor humano, infraestructuras, medioambiente, desarrollo tecnológico, desarrollo social y apertura turística.

En el ámbito español, cabe destacar el sistema de indicadores MoniTUR, elaborado desde 2009 por Exceltur, con el fin de valorar y comparar periódicamente los elementos que determinan la competitividad de las Comunidades Autónomas, a través de un total de 79 indicadores que a su vez se agrupan en 7 pilares fundamentales: visión de marketing estratégico de apoyo comercial, accesibilidad y conectividad por medios de transporte, ordenación y condicionante competitivos del espacio turístico, diversificación y estructuración de productos turísticos, atracción de talento, formación y eficiencia de recursos humanos, prioridad política y gobernanza política, desempeño: resultados económicos y sociales. La competitividad global, en este caso, se ha abordado partiendo de la cadena de valor del destino que hace alusión a la interdependencia de procesos, productos y agentes turísticos de un ámbito turístico. Su importancia radica en la capacidad desarrollada para desglosar el concepto de competitividad en variables no sólo económicas sino también sociales y medioambientales. En este sentido, el monitor está en consonancia con la noción de competitividad que apuntaban RITCHIE & CROUCH (2003) al definir como destino competitivo a aquel que promueve el máximo bienestar para sus habitantes de forma sostenible, teniendo que ser sostenible no solo económicamente sino también ecológica, social, cultural y políticamente.

Pese a la dificultad, las limitaciones y el riesgo que acompaña a cualquier propuesta de indicadores, a continuación se presenta, una propuesta provisional de indicadores para medir la renovación de los destinos que, conviene aclarar, principalmente pretenden servir para evaluar la efectividad de las actuaciones y medidas emprendidas en la renovación de los destinos maduros y, por tanto, en su mayor parte se trata de indicadores de respuesta. La intención es continuar con su ampliación y perfeccionamiento en futuros trabajos. Su elaboración ha resultado tanto de la consulta de los mencionados trabajos e informes dedicados a la competitividad y al estudio de los destinos maduros, como de una serie de entrevistas a expertos. Por razones de espacio, la lista de indicadores incluida no incorpora ni las fuentes a utilizar para su cálculo ni las fuentes escritas de donde se han tomado algunos de ellos. Por la

misma razón tampoco se añaden las ventajas y los inconvenientes acerca de su obtención, sin duda un aspecto muy importante del que depende la utilidad de cualquier sistema de indicadores.

INDICADOR		PROPUESTA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR
INDICADORES VINCULADOS A LA OFERTA (empresariales)		
1	Diversificación empresarial y productiva	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de empresas que han supuesto nuevos modelos de negocio (número de establecimientos abiertos o fruto de renovaciones). Diversificación empresarial basada en nuevas marcas
2	Introducción de nuevas líneas de producto en las empresas del sector	<ul style="list-style-type: none"> Nº de productos por empresa (cartera de productos) Ampliación cartera de productos (aumento del número de líneas o/y del número de componentes de estas últimas)
3	Construcción hotelera de nueva planta (hoteles nuevos, no preexistentes/ hoteles ex novo, demolición y nueva construcción)	<ul style="list-style-type: none"> Número de establecimientos construidos desde la última década por categoría.
4	Inversión en renovación de la oferta alojativa más relevante (planta hotelera)	<ul style="list-style-type: none"> Inversión total realizada por el sector en su conjunto Porcentaje de hoteles renovados en la última década Nº de establecimientos abiertos procedentes de derribos previos y cambios de uso Introducción de nuevos equipamientos y servicios Volumen de licencias de obras concedidas (obra mayor y menor)
5	Inversión en innovación de la planta hotelera	<ul style="list-style-type: none"> Volumen de inversión destinada a la innovación (producto, proceso, comercialización, etc.).
6	Evolución de la oferta de alojamiento reglada por categorías	<ul style="list-style-type: none"> % de establecimientos que han incrementado su categoría. Aperturas de establecimientos de categoría superior.
7	Evolución de la oferta de ocio temático	<ul style="list-style-type: none"> Apertura de nuevos establecimientos. Nuevas atracciones introducidas en la oferta existente y periodicidad de las mismas.
8	Evolución de la oferta de ocio nocturno	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas aperturas en los últimos 10 años Intervenciones en renovación de la oferta
9	Mejora de la oferta comercial	<ul style="list-style-type: none"> Remodelación de comercios Introducción de oferta comercial diferenciada o autóctona Programas y actuaciones para impulsar una mejor integración de la oferta comercial y turística Creación de rutas turístico-comerciales
10	Entrada de capital foráneo destinado a la creación de nuevos negocios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> Inversión total procedente de capital foráneo en el destino en los últimos 5-10 años (total millones de €)
11	Evolución de las certificaciones de calidad y medioambientales en empresas	<ul style="list-style-type: none"> % de empresas con certificaciones por sectores de actividad turística.
12	Profesionalización del sector	<ul style="list-style-type: none"> Número de cursos organizados para empresarios y trabajadores.
INDICADORES VINCULADOS A POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS		
17	Diversificación de la oferta de productos turísticos en destino.	<ul style="list-style-type: none"> Introducción progresiva de nuevos atractivos turísticos y grado de éxito de los mismos (impacto económico de los mismos y evolución del número de turistas cuya motivación es disfrutar del nuevo atractivo). Volumen de recursos destinados a promoción y marketing de nuevos productos.
18	Dinamismo del destino en la organización de eventos de diversa índole (deportivos, musicales, culturales, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Número de eventos en los últimos 5 años y grado de consolidación de los mismos (Repetición de ediciones) Capacidad desestacionalizadora de los mismos. (volumen de turistas recibidos en meses distintos a los estivales) Impacto económico de cada evento (incremento en la ocupación de los establecimientos de alojamiento; consumo y gasto en comercio y restaurante).
19	Mejora en la comercialización del destino	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de mercado e identificación de mercados objetivo Inversión realizada para mejorar la imagen del destino y efectividad de la misma (cambios en la percepción, trascendencia real del cambio esperado entre turistas y agentes emisores de turistas) Nuevos canales de distribución y promoción de la oferta Nuevos contactos con TTOO diferentes a los tradicionales
20	Incremento de la cooperación entre el sector público y privado	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas fórmulas de colaboración Co-participación en la elección de un nuevo modelo de desarrollo turístico Nivel de cooperación real existente entre los miembros de asociaciones del sector y de éstas entre sí Existencia de verdaderas redes (verticales y horizontales) de intercambio de conocimiento y de colaboración efectiva y real entre empresas Número de clubes de producto creados para segmentos de mercado específicos Implicación conjunta en la planificación estratégica orientada al desarrollo de un nuevo modelo turístico. Colaboración en la obtención y gestión de la información Estudio de experiencias de éxito, <i>benchmarking</i> Iniciativas de Inversión conjunta en I+D+I
21	Nuevo modelo desarrollo turístico	<ul style="list-style-type: none"> Regulación del crecimiento de nuevas plazas de alojamiento Reducción de plazas turísticas en espacios saturados o con sobreoferta Incentivos a la desaparición de establecimientos de alojamiento obsoletos o incentivos para su reconversión Adopción de medidas para incremento de la calidad de la oferta en todos los sectores Medidas adoptadas para mejorar la sostenibilidad ambiental y social del desarrollo turístico Creación de observatorios turísticos para la generación de conocimiento (estudios, diagnósticos, informes, etc.) Establecimiento de metas y objetivos a medio y largo plazo (visión de futuro). Mantenimiento de

		los mismos, al margen de los cambios políticos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones ▪ Nuevos modelos de gestión (creación de <i>clusters</i>, agrupaciones, patronatos, mancomunidades, etc.) ▪ Aplicación continua de sistemas de seguimiento y evaluación respecto a la evolución de la actividad turística y consecución de objetivos
22	Apoyo de la Administración local a la renovación empresarial turística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de normativa que favorezca el proceso y efecto en número de establecimientos renovados. ▪ Volumen total de las ayudas y subvenciones concedidas (local y autonómico).
23	Nivel de coordinación institucional en relación a la renovación de aspectos clave del destino (imagen, urbanismo, medioambiente, comercio, producto, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nº de proyectos desarrollados conjuntamente entre concejalías
24	Nivel de coordinación público-privado con el objetivo de la renovación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nº de proyectos desarrollados conjuntamente entre ambos sectores
25	Posicionamiento del destino	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuota de mercado ▪ Nivel de precios de la oferta hotelera (REVpar hotelero) ▪ Composición de la demanda según procedencia ▪ Captación de nuevos mercados ▪ Volumen de gasto realizado en el destino ▪ Encuestas de satisfacción de la demanda ▪ Entrevistas a principales TTOO y <i>stakeholders</i> locales ▪ Análisis a partir de las nuevas herramientas de comunicación on-line
26	Apoyo de la Administración a la formación de recursos humanos y profesionalización del sector	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudas a la organización de cursos y programas de formación ▪ Inversión dirigida a la formación
URBANISMO Y MEDIO AMBIENTE		
31	Renovación y mejora de la escena urbana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de proyectos acometidos en el destino con criterios turísticos ▪ Reducción del suelo urbanizado ▪ Rehabilitación y mejora de fachadas (volumen de inversión, licencias de obra, proyectos de obra pública) ▪ Inversión en renovación del mobiliario urbano ▪ Estado del parque de viviendas ▪ Ampliación y acondicionamiento de espacios de uso público ▪ Incremento del porcentaje de espacios libres de uso público ▪ Incremento de la superficie de zonas verdes/hab. ▪ Inversiones en la mejora de equipamientos y dotaciones deportivas y culturales ▪ Nº de nuevos equipamientos deportivos y culturales ▪ Peatonalización de calles ▪ Nº de plazas de aparcamiento públicas
32	Grado de conservación de edificios históricos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de edificios históricos en riesgo de degradación. ▪ Número de intervenciones de mejora en los mismos. ▪ Inversión / Ayudas orientadas a la rehabilitación
33	Efecto de las obras de renovación urbana en el empresario local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficio estimado en número de turistas, mayores ventas y revalorización de la imagen del negocio.
34	Efecto de las obras de renovación urbana en el turista/residente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la movilidad sostenible, nuevos usos, mejora estética, desestacionalización, etc.

5. Conclusiones

Aunque la propuesta de indicadores no es definitiva y muchos de ellos habrán de ser modificados, las limitaciones más importantes de aplicación de este sistema a un destino maduro vendrán impuestas por la falta de fuentes de información y obtención de datos. Muchos de los indicadores propuestos están sujetos a la disponibilidad de información estadística que, a nivel nacional, puede encontrarse únicamente desagregada a nivel de punto turístico para determinados municipios. Esas deficiencias podrían suplirse en el ámbito autonómico con las estadísticas de oferta y demanda siempre que éstas tengan el nivel de desagregación municipal requerido. En algunos casos, únicamente se desglosan estadísticas de oferta municipal y únicamente en el caso de destinos más relevantes (Benidorm, por ejemplo) se hace lo propio para aspectos relativos a la actividad turística desde la óptica de la demanda. Además, en muchos casos, la información necesaria tiene un componente muy cualitativo y, por tanto, es costosa de conseguir, explotar e interpretar.

A lo anterior, hay que añadir, como ya se ha puesto de manifiesto en trabajos similares, la dificultad derivada de su dependencia de la existencia de series estadísticas con continuidad cronológica, lo que hace albergar dudas razonables en cuanto a medir la evolución de algunos ítems para algunos municipios, lo que puede convertir el sistema en un diagnóstico estático de escaso valor. Sobre este aspecto particular, sería necesario un liderazgo administrativo o, como ha sido el caso de Exceltur, de un *lobby* empresarial que lidere la obtención, la explotación e interpretación de datos. Las razones son patentes pues el proceso de obtención de la información puede ser arduo al intervenir muchas variables y carecer de bases de datos con series históricas. Por tanto, se debería trabajar en la creación de bases de datos específicas, discriminando entre la información disponible aquella que únicamente resulte de utilidad. Aun así, la falta de medios (humanos, recursos, tiempo) en las administraciones turísticas locales para destinar esfuerzos a la recopilación de información y su interpretación, puede hacer peligrar su viabilidad. Por lo demás, estos condicionantes ya cuestionan la posibilidad de comparar los datos con otros destinos de características similares (destinos de sol y playa maduros).

Sin embargo, a pesar de los inconvenientes, la información que tal sistema de indicadores suministraría sería de gran interés para valorar la evolución de los destinos y sus esfuerzos por mantener su competitividad, facilitando la toma de decisiones. Ahora bien, precisamente por su importancia estratégica, surge la cuestión de si estos indicadores deberían integrarse en un sistema más amplio de medición que permitiera tener una visión más global del destino. Además, parece obvio que estos indicadores únicamente tienen sentido si se integran en un sistema más amplio que permita medir la madurez de un destino.

Bibliografía

- ANTÓN CLAVÉ, S. (2011): "Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del Mediterráneo. Perspectivas y condicionantes. LÓPEZ OLIVARES, D. (Ed.): *Renovación de destinos turísticos consolidados*. Tirant Lo Blanch. Valencia. 23-40.
- BERRY, T. (2006): "The Predictive Potential of the TALC Model", BUTLER, R.W (Ed.): *The tourism area life cycle. Conceptual and theoretical issues*. Vol. 2. Channel View Publications. Clevedon. 254-279.
- BUTLER, R. W. (1980): "The concept of tourist area cycle of evolution: implications for management of resources", *Canadian Geographer*, XXIV, (1): 5-12.

BUTLER, R. W. (2004): "The tourist area cycle in the Twenty-First Century", Lew, A., Hall, C. M. & Williams, A. (Eds.) (2004): *A Companion to Tourism*. Blackwell. Oxford. 159-169.

BUTLER, R.W. (Ed.) (2006): *The tourism area life cycle. Conceptual and theoretical issues*. Channel View Publications.

CROUCH, G. I. & RITCHIE, J. R. B. (1999): "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity," *Journal of Business Research*, vol. 44(3): 137-152.

DWYER, & KIM (2003): "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators". *Current Issues in Tourism*. vol. 6, (5): 369-414.

EXCELTUR (2011): *Monitur 2010 de competitividad turística de las Comunidades Autónomas españolas*. http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe_monitur2010.pdf

HART, M (1999). *Guide to Sustainable Community Indicators* Second Edition, Sustainable Measures, North Andover, MA.

IVARS BAIDAL, J.A. (2003): *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Síntesis. Madrid.

TNO Inro (2002): *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*. Oficina Publicaciones Oficiales Comunidades Europeas.

MANENTE, M. (2006): How to define, identify and monitor the decline of tourist destinations: towards an Early Warning System", BUTLER, R.W (Ed.): *The tourism area life cycle. Conceptual and theoretical issues*. Vol. 2. Channel View Publications. Clevedon. 235-253.

MANENTE, M. (2008): "Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales", *Conferencia Internacional Turismo*, Málaga.

MILLER, G. (2001) "The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers". *Tourism management*, Volume 22, (4). pp. 351-362 (12)

NAVARRO, ENRIQUE (2011): "Políticas y estrategias de renovación destinos litorales. avances y retrocesos". *Seminario Internacional sobre Renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral*. Alicante, 24 y 25 de noviembre.

RITCHIE, J.R.B. & CROUCH, G.I. (2000) "The competitive destination: A sustainability perspective". *Tourism Management* 21 (1): 1-7.

RITCHIE, J.R.B. & CROUCH, G. I. & (2003): *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. CABI. Publishing, Wallingford, UK.

RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, I. Y CONEJERO QUILES, A.M. (2011): "Renovation of mature tourist destinations, experts and stakeholders, global-local discourses and future scenarios: the case of Benidorm". International Conference on Tourism & Management Studies, Algarve, Portugal.

VERA REBOLLO, J.F., LÓPEZ PALOMEQUE, F., MARCHENA GÓMEZ, M.J. y ANTON CLAVÉ, S. (2011): *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Lo Blanc. Crónica.